



BUS862 Research of Changes in Industrial
Structure and Family Business Culture
(Doctor)

제 13주차 리포트

과 목 : 산업구조 변화와
가족기업 문화연구
교수명: 김 종 주 교수님
코 드 :
과 정 : 박사과정 2학기
학생명: 김 경 민

[글로벌 기업의 문화적 환경]

1. 문화적 환경

▶ 문화의 개념과 구성요소

- 한 사회에 속하는 사람들의 행위를 조정하는 모든 사회적 규범과 반응의 집합.
- 사회 구성원들에 의해 공유되고 학습된 행위 총체
- > 문화란. 사회환경을 구성하는 요소로서 학습된 인간행위의 사회적 규범과 독특하고 체계적인 생활방식으로, 국제경영환경을 결정짓는 중요한 요인.

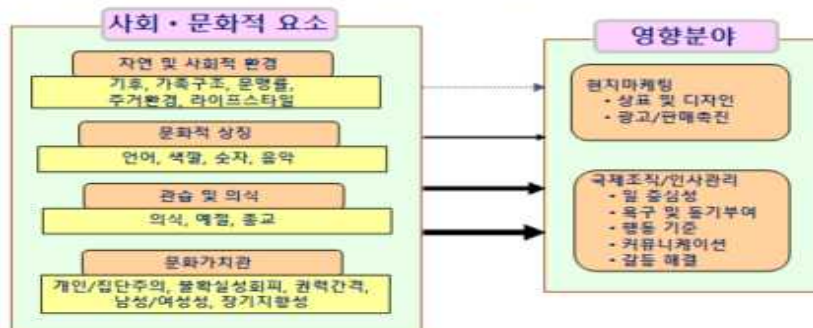
[그림 4-3] 문화의 구성요소



▶ 문화적 요소와 국제경영 영향분야

- 문화요인들은 현지에서 제품판매, 광고 등 마케팅 활동뿐만 아니라 현지인 노무관리, 본사 파견인 관리 등 기업 전반적인 운영에 광범위하고 깊숙이 영향력을 끼치고 있다.

[그림 4-2] 문화적 요소와 국제경영 영향분야



2. 문화적 환경의 종합적 평가모형

▶ 클로크혼 모형

- 문화의 이질성을 분별하기 위해 문화지향성 또는 가치지향성이라는 관점에서 인간이 지니는 6가지 기본 명제에 대한 질문을 제시하고 이 질문에 대한 답변의 방향을 기준으로 문화를 양분.
- 이 모형의 효과는 이 질문의 제기로 서로 다른 사회의 문화지향성이 비교 가능하며 한 문화권 사람들의 공통적 가치체계의 이해에 공헌함.
- 자극과 현지국의 경영자 및 종업원의 가치관과 행위는 문화적으로 어떠한 차이가 나는가 등의 비교가 가능함,
- > 한계점: 본 모형은 문화에 대한 깊은 통찰력을 제시해 준 반면에 스토리에 근거하고 있어 주관적임.

1) 인간의 본성

▶ 선한가? 아니면 악한가? 또는 변하는가? 불변하는가?

① 서양인들은 인간의 본성을 선과 악이 혼재하는 것으로 보았으며, 이러한 선악은 교육이나 훈련을 통해 어느 정도 변화시킬 수 있다고 보았음

⇒ 서양기업들은 종업원들이 스스로의 능력을 개발하고 책임을 다할 수 있도록 학습기회를 제공하고 훈련시키는 것임

② 동양에서는 인간의 본성을 선과 악의 양극단에 존재하는 것으로 불변하는 것으로 보았음

⇒ 교육이나 훈련을 통해서 인간의 본성을 변화시키기 보다는 처음부터 선하고 책임을 다할 수 있는 사람을 선발하는 것을 중요시함

2) 인간과 자연과의 관계

▶ 지배적인가? 조화적인가? 이 명제는 인간과 자연의 관계를 어떻게 인식하는가에 대한 것

① 서양인들은 자연은 인간이 지배 가능한 것으로 생각하는 경향

⇒ 서양인들은 인간과 자연을 대립적 관계로 보아 인간이 자연을 극복하지 않으면 인간의 생활이 개선될 수 없다는 사고체계를 갖고 있음
(운하나 도로 건설, 댐이나 방파제 축조함으로써 자연재해 예방함)

② 동양인은 인간과 자연은 조화를 이루는 관계로 여김

- 자연을 숭배하고 순종하는 사고로 존재하게 됨

3) 인간관계

▶ 개인주의적인가? 아니면 집단주의적인가?

- ① 서양인들은 개인주의적 성향이 강한 편인데, 개인주의의 의사결정 주체는 바로 개개인이며, 개인의 이익에 초점이 맞춰져 있음
- ⇒ 개인주의적 성향을 지닌 사람은 집단이나 공동체 생활에 대한 적응력이 낮고 유동적임
 - ⇒ 개인의 능력을 잘 파악하여 업무에 적절한 곳에 배치하고 그 개인들이 조직에 차지하는 위치와 업무를 명백히 구분해야 함

② 집단주의적 성향이 강한 경우에는 의사결정주체가 본인이 소속된 집단이며 집단의 이익이 최우선 과제가 됨

- ⇒ 종업원의 세후이익 학연, 지연, 혈연 등을 중심으로 이루어지며, 경영방식도 친족위주, 족벌위주로 이루어짐

4) 인간의 행동양식

▶ 정적(수동적: 동양 문화권) 아니면 동적(적극적: 서양문화권)인가?

- ① 서양인들의 문화지향성을 보면 동적인 경우가 많은데, 기업경영에 있어서 종업원 및 기업이 자신의 목표를 달성하기 위해 맡은 바 업무에 적극적으로 하게 되므로 동적인 편
- ⇒ 종업원들의 적극적 업무 수행결과에 대해 기업은 승진, 임금인상, 보너스 등을 통해 종업원들의 사기 진작

② 동양인들의 문화지향성을 보면 정적인 경우가 많은데, 자신에게 주어진 업무만을 수동적으로 수행하는 편

- ⇒ 정적인 행동양식을 보이는 경우에는 승진, 임금인상, 보너스 등의 다양한 인센티브가 효력을 발휘하지 못함
- ▶ 이때는 업무를 보다 과중하게 부과하거나 지속적으로 관리 감독을 하여 경영효율을 증대시킬 수 있음

5) 시간관념.

▶ 시간지향성은 과거 중심적인가? 아니면 미래중심적인가?

- ① 미국식 시간관념은 미래라는 시제를 중시하는 것으로 나타나는데, 기업의 경영도 정책목표를 단기적으로 계획해서 목표를 달성하여 장기적인 계획을 이루려는 경우가 많음
- ⇒ 기업의 정책 목표는 장기계획을 하지만, 실제로는 단기적 목표 달성을 위한 기업정책을 강조, 단기적인 인사정책

② 동양권 문화권 - 전통을 중시하는데, 전통이라는 것은 과거로부터 축적된 산물이기 때문에 동양적 시간지향성은 과거 중심적임

- 과거에 수행했던 기업정책을 근거로 미래의 계획을 수립하며, 보통 기업정책의 변화를 원하지 않음
- ⇒ 과거 중심적인 동양 문화권에서는 장기적 기업정책을 추구하여, 이는 인사정책 등에도 장기적인 인사정책을 취하게 됨

6) 공간관념

▶ 물리적 공간을 사적으로 이용하는가? 아니면 공적으로 이용하는가?

① 서양 문화권의 공간지향성은 물리적인 공간을 사적으로 독점하는 경우가 대부분임

⇒ 경영자는 주로 중요 회의를 말폐된 장소에서 하게 되고 직원들간에도 칸막이 등을 이용해 자기만의 독점적인 장소를 갖으려고 함

② 동양 문화권의 공간지향성은 물리적인 공간을 공적으로 이용하는 경우가 대부분임

⇒ 경영자는 대부분이 개방적인 장소에서 공개적인 회의를 개최하여 부서 내 직원들간에도 칸막이가 없이 서로 노출되어 있는 편

7) 문화지향성이 기업 경영에 주는 시사점.

명제	미국식 문화지향성 [서양 문화권]	대비적 문화지향성 [동양 문화권]
인간의 본성	<ul style="list-style-type: none"> - 인간의 본성은 선과 악이 혼재 - 인간의 본성은 변화 가능 * 교육 및 훈련을 통해 인간의 본성을 바꿀 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 인간은 본래 선,악이 양극단으로 존재 - 인간의 본성은 불변 * 교육, 훈련 등으로 인간성은 변하지 않으므로 초기부터 적절한 사람을 선발
인간과 자연과의 관계	<ul style="list-style-type: none"> - 인간은 자연을 지배 가능 - 인간의 편리를 위해 자연조건 변화시킴(댐, 도로, 항만 건설) * 기업 외부환경에 적극적, 능동적, 공격적 	<ul style="list-style-type: none"> - 인간과 자연은 조화를 이룸 - 자연을 유지 보전하면서 인간 욕구 충족 * 기업 외부환경에 방어적 수동적 전략재택

명제	미국식 문화지향성 [서양 문화권]	대비적 문화지향성 [동양 문화권]
인간관계	<ul style="list-style-type: none"> - 개인주의적 : 개인이 의사결정 주체 - 전문경영체의 도입 - 능력위주의 직원선발 	<ul style="list-style-type: none"> - 집단주의적: 집단이 의사결정의 주체 - 족벌 및 친족위주 경영체제 - 학연, 지연, 혈연 등으로 직원 선발
인간행동 양식	<ul style="list-style-type: none"> - 동적(dynamic) * 종업원은 자기만족과 목표 달성을 위해 전력을 다해 업무 수행 	<ul style="list-style-type: none"> - 정적(static) * 종업원들은 단지 자신에게 주어진 업무만 수동적으로 수행

명제	미국식 문화지향성 [서양 문화권]	대비적 문화지향성 [동양 문화권]
시간관념	-미래 중심적 -단기적 기업 및 인사정책 추구 * 장기적인 계획도 단기적 목표 달성을 위한 것	-과거 중심적 -장기적 기업 및 인사정책 추구 * 과거 수행한 정책을 근거로 미래 계획수립
공간관념	-물리적 공간은 사적으로 독점 *주요 회의는 밀폐된 공간에서 실시. 직원들간에도 칸막이를 이용하여 공간을 독점. 비서 때문에 회의가 중단되기도 함	-물리적 공간은 공적 공유 *회의는 개방적인 장소에서 진행. 직원이나 방문객 때문에 회의가 중단되기도 함. 직원들간에는 칸막이 없이 서로 노출됨

*자료 : N.J. Adler, International Dimensions of Organization Behavior, 3rd ed., Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing, 1997, p.20.

▶ 홈스테드 모형

홈스테이는 IBM의 40개국의 10만명에 달하는 직원들의 성향 분석한 결과. 각 나라의 문화적 차이를 나타내는 기본적인 축으로 4가지 차원을 개발.

- 권력 격차의 정도 Power Distance
- 개인주의 OR 집단주의 정도
- 불확실성 회피 정도
- 남성다움 VS 여성다움

1) 권력거리

- ▶ 한 사회내에서 계층간의 권력의 격차(또는 집중)를 나타내는 척도로서 권력 분포의 불평등 관계, 즉 중앙집권적 전체적 권력의 허용 정도
- ① 권력격차가 큰 사회 : 사회적 불평등을 상대적으로 더 용인하는 경향을 가지며, 권력거리가 클수록 권위주의적 성향이 강하고 집권화된 조직 구조 선호함
- ② 권력격차가 낮은 사회 : 구성원들의 권력의 불평등을 해소하려고 노력. 즉, 평등주의적 경향을 더 강하게 나타냄
- ☞ 권력거리가 큰 국가 : 필리핀, 말레이시아, 멕시코, 인도 등
- ☞ 권력거리가 작은 국가 : 스웨덴, 네덜란드, 호주 등

2) 개인주의와 집단주의

▶ 한 사회에서 개인이 집단에 대한 책임과 개인의 자유 가운데 어느 것을 더 중시하는가를 나타내는 척도로서 개인주의의 정도를 측정함

① **개인주의 성향이 높은 사회** : 구성원들이 자신의 이익을 집단의 이익보다 우선시 하며, 개인간의 구속력이 느슨한 사회구조를 가짐

② **집단주의 성향이 높은 사회** : 구성원들이 자신의 가족이나 종족에 대한 귀속감이 강하며, 자신의 이익보다 집단의 이익을 더 중요시함

- 개인주의적 국가 : 미국, 호주, 영국, 네덜란드 등
- 집단주의적 국가 : 대만, 인도네시아, 한국

3) 불확실성 회피

▶ 이는 사람들이 모호한 상황이나 불확실성을 용인하는 정도

① **불확실성 회피성향이 높은 문화** : 직업 안정성이나 직급의 승진패턴에 대해 상당히 높은 가치를 부여하며, 관리자들이 아주 분명한 지시를 내려줄 것을 기대함

② **불확실성 회피성향이 낮은 문화** : 변화에 대해 두려워하지 않으며, 위험을 극복하려는 성향이 높게 나타남. 타인과 의견이 상충되더라도 별로 신경 쓰지 않음

- 불확실성 회피성향이 높은 국가 : 일본, 멕시코, 아르헨티나 등
- 불확실성 회피성향이 낮은 국가 : 싱가포르, 덴마크, 오스트리아 등

4) 남성다움과 여성다움

▶ 이는 사회나 조직구성원들이 남성과 여성의 사회적 역할을 얼마나 분명하게 구분하는지를 나타냄

① **남성적인 문화** : 남녀간의 역할분담이 명확히 구분되어 있고, 성취감이나 자기주장, 물질적인 성공에 대한 강한 선호, 경쟁과 성취에 더 높은 가치를 둠

② **여성적인 문화** : 남녀의 역할이 중첩되어 있고, 관계유지를 중요시하거나 구성원에 대해 배려하는 경향, 삶의 질을 강조, 복지와 화목에 더 높은 가치

- 남성주의적 사회 : 일본, 베네수엘라, 이탈리아, 멕시코 등
- 여성주의적 사회 : 덴마크, 스웨덴, 노르웨이, 한국 등

5) 홉스테드(G. Hofstede's) 모형의 기여와 한계점

장점

각 국의 문화차이를 계량적으로 측정하고, 이를 국가간에 비교하는 데에 편리함

1980년대 IBM이 전세계적으로 소유하고 있는 자회사에 종사하고 있는 관리자급까지 포함한 10만 명이 넘는 직원들의 태도와 가치관에 대한 자료를 수집, 이것을 각 국들간의 문화적 차이를 통계적 기법을 활용하여 실증분석

문제점

홉스테드의 표본은 일반화되기 어려운 문제점이 있음. 홉스테드는 전적으로 IBM의 종업원들을 대상으로 문화의 차이를 연구함.

그러나, 한국 IBM의 종업원들이 한국문화를 대표할 수 없는 것처럼 한국과 각국에 있는 IBM종업원간의 문화적 차이를 연구했다고 해서 과연 그것이 한국과 다른 나라의 문화를 비교했다고 보기는 힘들

한 나라에는 여러 개의 문화가 존재하고 있으므로 각국마다 하나의 문화적 단위를 측정해서 이를 비교하는 것은 만일 한 나라안에 상당히 이질적인 문화가 존재하는 경우 오류가 발생할 수가 있음

▶ 홀[Hall's]의 모형

홀(Hall's) 의 고배경 VS 저배경 문화

-> 의사소통에 있어서 명시적인 언어표현과 상황, 혹은 배경이 갖는 중요성에 따라 고배경 문화와 저배경 문화로 문화유형 구분

1) 고배경 문화 : 중국, 일본 및 아랍 문화

- 의사소통에 필요한 정보가 대부분 비언어적 배경 또는 개인에 내부화 되어 명백하게 부호나 메시지로 옮겨지지 않음
- 책임과 신뢰가 중요한 가치로 강조되기 때문에, 법률적 서류보다 개인의 말이 더욱 확실한 보증서 역할을 하기도 함 (책임과 명예 등에 더 큰 의미를 둠)
- 책임의 소재 : 조직의 최고위층에 있게 되며, 집단지향적 성격이 강함

2) 저배경 문화 : 미국, 독일 등

- 구체적 대화를 통해 정보교환이 이뤄지며, 법률적 서류가 보증서 역할
- 책임의 소재 : 하위 실무자들에게 전가되는 것이 특징

- 고배경문화와 저배경문화에 대한 국가별 비교

